

インテージホールディングス

ディレクター
グループ人事企画部
部長

松尾 重義



マネージャー
グループ人事企画部

坂本 淳子



会社概要

創 業：1960年3月
資 本 金：23億7,870万円
売 上 高：602億円（連結、2022年6月期）
事業内容：『マーケティング支援（消費財・サービス）事業』『マーケティング支援（ヘルスケア）事業』『ビジネスインテリジェンス事業』の3つのセグメントにて、リサーチならびにデータビジネスをコアとした事業を展開
所 在 地：東京都千代田区神田練堀町3
従業員数：3,135名（連結）

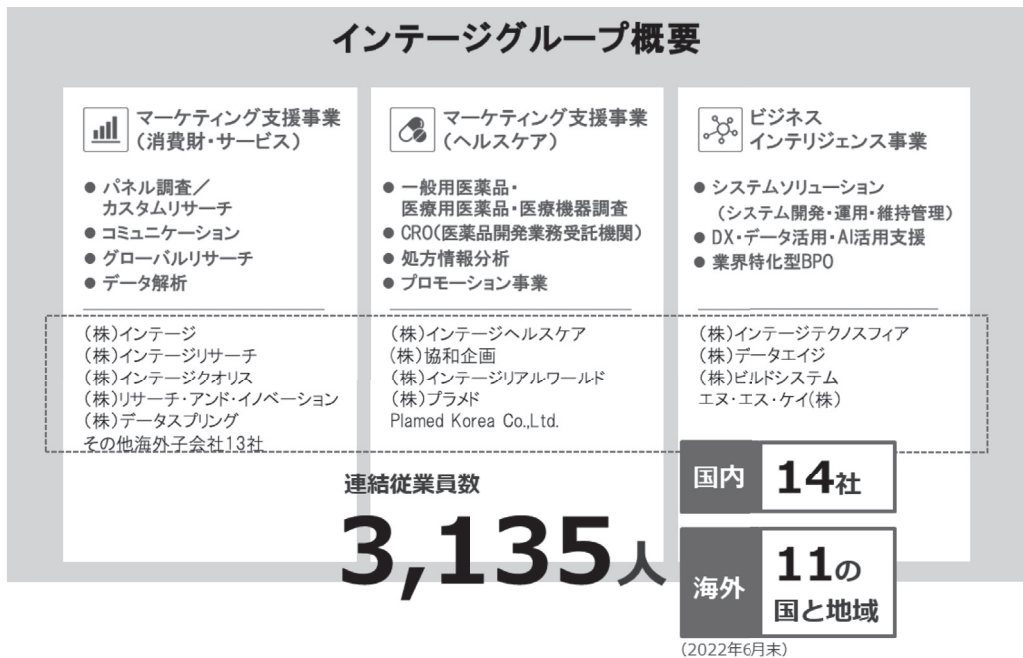
（2022年6月末現在）

1. インテージグループについて

当グループは市場調査・マーケティングリサーチを中核に、システムソリューション事業やヘルスケア領域の情報サービスを展開している（図表1）。母体となる会社は社会調査研究所として1960年に創業し、現在は国内外29社、3,000名を超える社員がいる。

グループビジョンとして、Know today, Power tomorrowを掲げているが、クライアントに対してのみならず、我々自身もいかに お互いを知り、つながっていくことで 価値を最大化していくことができるか、考え、行動し続けることを奨励している。今回紹介するグループ内公募制度「グループジョブチャレンジ」も、社員一人ひとりが自身の価値を最大化することに向き合い、グループとしてそれを支援していく制度である。

図表1 インテージグループの概要



2. 制度導入の背景・狙い

インテージグループ自体が、母体となる会社の分社、M&A等で新たに加えるグループ会社の発生、部署/会社の集約などの変遷を経ているため、公募制度についても個社ごとに取り組んでおり、必ずしもグループ全体として一貫した歴史があるわけではない。グループ会社間の公募制度が開始されたのは、ホールディングス設立(2013年)以降の2014年となるが、当時のグループ会社間公募は、各社から「特にグループ内で応募を募りたいポジション」を募集し、一定期間で募集を行い、選考する、というもので、毎年平均1～2ポジションの募集に対して平均8～9名の応募といった状況であった。

上述のようにグループ間公募は制度としては具備されている一方、グループ経営においては個社の事業拡大に向けて要員確保/育成をすることが一義的には前提となるため、グループ会社間の人事交流は必ずしも多いわけではなかった。グループ各社のポジションを成長機会として活用することや、社員が転職等を悩んだ際に、(自社以外のグループ会社を)可能性として検討する、といった機運も大きく醸成されてはならず、国内外で30社ほどを擁する企業グループ群としての

スケールメリットを活かしきれていない状況があったことは否めない。

このような背景を踏まえ、2017年より、「グループジョブチャレンジ」の名称で、各社の中途採用ポジションを、原則そのままグループ間公募し、随時募集する形に大きく切り替え運用を開始した。社員には、自分の所属会社が(自社要員ではなく)外部からの要員確保(採用)を考えているポジションを知ることで、自身のスキルや経験についても改めて思いを馳せる機会としてもらいながら、広く成長意識を喚起しつつ、新たなチャレンジができる環境を整えることに主眼を置いた。

一方、会社間の流動性を高めることは個人の成長や実力発揮の機会を創出する部分もあるが、短期的には各社の要員計画に一定の影響を及ぼすものである(特に社員の自己応募を前提とした施策についてはなおさらである)。この状況を二項対立としないように配慮すると、これまでのような限定的な公募とせざるを得ないが、本施策では従来転籍前提であった公募を、3年を原則とした出向へと変更し、出向先で得た経験を持ち帰り、新たな視点で所属会社への貢献に活かしてもらう、という形とすることで、個としての社員の可能性の拡大と組織としての安定運営の両立を目指そうとしている。

また、中途採用と連動しているという点においても、単純な育成/成長機会としてではなく、実力発揮の機会として選考されていることも申し上げたい。このことにより前述したコンフリクトへ一定の配慮を行いつつ、成長機会の拡大を実現するよう設計している。

グループ社員には、能動的なチャレンジを推奨しつつ、このような施策を実現するには、短期的なデメリットの低減と中長期的なメリットを、偏ることなくさまざまな視点でスキーム化し、丁寧に関係者に説明をすることが最も肝要であることを本節の最後に申し添えたい。このような経緯を経て本施策は実現することができたのである。

3. 制度概要

2023年1月現在、ホールディングスおよび国内14社のうち11社がグループジョブチャレンジに参加している。対象となる募集は、中途採用ポジションに加え、社内公募のみを目的としたものもある。後者は、グループのビジネスへの深い理

解やグループ内人脈を活用することが求められるポジションである。

本人の意志のみで応募が可能となっており、書類選考～面接を経て合格となって初めて、上長のもとに異動時期の調整依頼を行う仕組みとなっている。応募後の選考調整や、成立後の出向期間中の運用についてはホールディングス人事部署が事務局となって実施をしている。

■応募要件

応募に際しては原則として、現在の所属部署に1年以上在籍していることを条件としている。これは、キャリアについて自律的に考えていくうえで、まずは任された仕事に向き合うことも重要であると考えているからである（新卒社員は、所属会社で業務を習得してもらい、社会人としての基礎力を蓄える時期という観点から、2年間応募不可としている）。

■応募プロセス（図表2参照）

募集ポジションは社内の掲示板で常時公開されている。また、新規掲載ポジションは、社内SNS等でもタイムリーに知らせる。グループ社員は募集要項を見て、応募したいポジションがあった場合には、応募シート（経歴や志望動機等）を作成し、事務局に提出する流れとなっている。

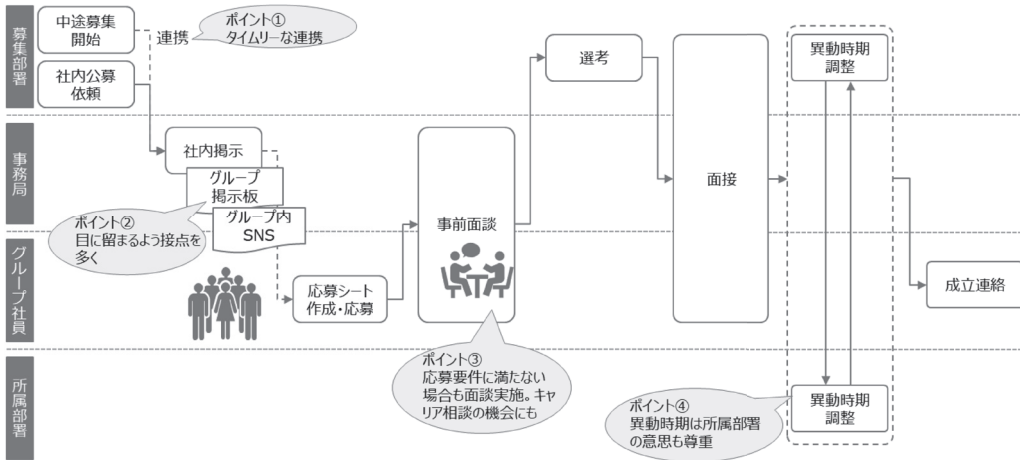
最初に事務局による面談を行うが、この面談では、志望動機や3年後に自部署に持ち帰りたいことを聞きながら、ジョブチャレンジという制度の主旨に合致しているかを確認していく。キャリア相談など本制度以外での相談に乗ることもある。その後、応募先部署による書類選考・面接と進んでいく。

成立が決まった場合、異動時期は、所属部署、異動先で調整を行うものとしており、業務への影響最小化と本人のモチベーションへの配慮のバランスをとりながら決定している。

3年間を原則とした出向の仕組みであるため、募集部署は「応募者の経験がいかに自部署に貢献できるか」に加え、帰任後に持ち帰れることについても考え、グループとしてメリットがあるかを見ていくことになる。また、応募者も、帰任後に何が貢献できるかを考えるにあたり、自社のビジネス戦略の方向性や長期的なキャリアについて考える必要性にかられる。そのため、不成立となったケースにおいても、応募を通じて自身のキャリアと今の仕事への向き合い方をあらためて考えるきっかけになった、という声が、応募者から一定寄せられている。

図表2 ジョブチャレンジの募集～選考プロセスとポイント

■ 募集～選考プロセス



■ 出向期間中のサポート

「ジョブチャレンジ制度で出向している期間の経験を、出向終了後も活かす」という視点をぶらさないために、通常の半期ごとの目標設定とは別に、出向期間を通じて、キャリアプランニングシートを用いた目標設定と振り返りを行っている。1年経過毎に、出向中の目標進捗状況を本人と出向先上長にて振り返り、記載したものを、所属会社の人事に共有する。出向期間中も継続的に把握をすることで、ジョブチャレンジでの経験を活かしたキャリア形成を目指している。

対象者の年次や経験に鑑みて、出向元の人事の方でも定期的な面談を行うなど、新しい環境・プレッシャーの中で孤立させないためのサポートも必要に応じて行っている。事務局でも年に1回定期的にコンタクトをとっている。

出向3年目になると、出向元・出向先人事間で帰任時期を確定する。出向開始時も、帰任時も、両社と本人・チームにとっていつが良いのか、個々の事情を勘案しながら調整していることも、制度の理解・継続に大きく寄与していると思われる。

4. 運用実績

2017年に制度を開始してから2023年1月末までの期間に、216のポジションがオープンとなり（毎年30程度のポジションが新規にオープンし、常時約60ポジ

ションが公開されている)、33名がジョブチャレンジにて異動した。継続的に応募がある状況だが、グループ掲示板(W e b)や社内SNSへの掲示により、目に触れる機会を意識的に増やしていることは1つの要因であろう。グループ内で一定の認知も得てきたこともあり、自社内ポジションへの応募相談であったり、キャリアの選択肢としてジョブチャレンジが部署内で紹介されているケースや、個社内のキャリア面談において上長から勧められたというケースも出てきている。とはいえ、グループ会社といえども互いの仕事の中身まで理解しているケースは少ないため、事前面談の段階で応募先のポジションの仕事のイメージがついていないと相談を受けた場合には、事務局が間に立って応募先の部署の社員と事前面談の設定をするなど、具体的なイメージのすり合わせをしてから応募の意思決定をするためのサポートを行い、実際に異動してからのミスマッチを最小化できるようにしている。また、募集部署側の工夫としても、文字だけでは読み取れない業務内容やチームの雰囲気について知ってもらうために説明会を行うケースや、グループ全体のナレッジ共有のイベントで業務紹介を行うケースも見られており、制度の認知にとともに、グループ会社間の理解促進にもつながっている。

5. 今後の展望

以上、本施策の実施背景、ねらい、運用実績について述べてきた。2022年から本制度初期の出向者の帰任が始まっており、あらためて施策のねらいを検証していく時期を迎える。

ビジネス変化の激しい時代と言われて久しい。こういった時代における個の自律の重要性についても言うまでもない。個人の意識も大きく変化している中、グループジョブチャレンジについてもいわゆる組織主導の人事異動という伝統的な手法を超えたスピードと柔軟性を追求していくことが、今後さらに必要であろうと考えている。

現場での実践が成長に寄与することは論を待たないが、いわゆるゼネラリスト型の長期ローテーションの限界を越えつつ、雇用先が個の成長の場として維持拡大し続ける一つのきっかけとして、本稿が何かしらの参考になれば幸いである。